

HALAMAN JUDUL

**IMPLEMENTASI *RESOURCE-BASED VIEW* DAN
VRIO MODEL DALAM PENGELOLAAN SUMBER
DAYA**

**(STUDI KASUS : UNITED TRACTOR SAMARINDA –
KALIMANTAN TIMUR)**



FRANCISCA HANNA FEBRIANTI

No. Mhs. : 14500 2138/PS/MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

2016



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : Francisca Hanna Febrianti
Nomor Mahasiswa : 145002138
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : IMPLEMENTASI RESOURCE-BASED VIEW DAN
VRIO MODEL DALAM PENGELOLAAN SUMBER
DAYA (STUDI KASUS : UNITED TRACTOR
SAMARINDA – KALIMANTAN TIMUR)

Nama Pembimbing Tanggal Tanda tangan

Drs. E. Kusumadmo, Ph.D.

12 April 2016



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : Francisca Hanna Febrianti
Nomor Mahasiswa : 145002138
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : IMPLEMENTASI RESOURCE-BASED VIEW DAN
VRIO MODEL DALAM PENGELOLAAN SUMBER
DAYA (STUDI KASUS : UNITED TRACTOR
SAMARINDA – KALIMANTAN TIMUR)

Nama Penguji	Tanggal	Tanda tangan
Drs. E. Kusumadmo, Ph.D.	27-4-2016	
Budi Suprpto, MBA., Ph.D	28-4-2016	
Th. Agung M. Harsiwi., SE., M.Si	26-4-2016	



Ketua Program Studi

PROGRAM PASCASARJANA
Mahestu N. Krisjanti, M.Sc.Ib., Ph.D.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Francisca Hanna Febrianti

No Mahasiswa : 145002138

Judul Karya Tulis : **IMPLEMENTASI RESOURCE-BASED VIEW DAN VRIO MODEL DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA (STUDI KASUS : PT. UNITED TRACTOR SAMARINDA – KALIMANTAN TIMUR)**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis akhir ini benar – benar saya kerjakan sendiri.

Karya tulis ini bukan merupakan hasil plagiarisme, pencurian hasil karya milik orang lain, ataupun segala kemungkinan lain yang pada hakikatnya bukan merupakan karya tulis tugas akhir saya secara orisinal dan otentik.

Bila di kemudian hari ada dugaan kuat ketidaksesuaian antara fakta dengan pernyataan saya, saya bersedia menjalani proses verifikasi, dengan sanksi terberat berupa pembatalan kelulusan/kesarjanaan.

Pernyataan ini saya buat dengan kesadaran sendiri tanpa tekanan atau paksaan dari pihak manapun demi menegakkan integritas akademik di institusi ini.

Yogyakarta, 8 April 2016

Saya yang menyatakan,



Francisca Hanna Febrianti

INTISARI

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana implementasi *resource-based view* dan VRIO model di dalam perusahaan United Tractors cabang Samarinda. Komponen *resource-based view* yang menjadi objek penelitian ini mencakup pengetahuan, sumber daya (modal fisik, manusia dan organisasional) dan kapabilitas yaitu kemampuan perusahaan dalam mengeksploitasi seluruh sumber daya sehingga yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Pada penelitian ini digunakan triangulasi teknik dalam pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi. Tujuannya adalah menemukan kesesuaian data di lapangan dengan sumber yang sama. Analisis yang digunakan adalah analisis eksternal dan internal, untuk analisis eksternal menggunakan Porter's Five Forces dan internal menggunakan *resource-based view* dan VRIO (*valuable, rare, hard to imitate dan organizational*). Selama penelitian, penulis menemukan bahwa aset atau sumber daya utama dan penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia yang berlandaskan kompetensi (*competence*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Semuanya merupakan *intangible asset* yang distribusinya bersifat heterogen dan immobile sehingga tidak dapat berpindah dan ditiru oleh kompetitor.

Setelah melakukan pengumpulan dan analisis data, ditemukan bahwa pengelolaan sumber daya yang baik dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan. United Tractors memiliki pola pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi dan selalu dievaluasi setiap semester. Pengembangan sumber daya manusia selalu dilakukan karena karyawan merupakan aset perusahaan yang memberi kontribusi paling besar bagi perusahaan. Setiap komponen *resource-based view* yang dimiliki oleh United Tractors menunjukkan bahwa semuanya memiliki empat atribut utama dari VRIO yaitu memberi nilai (*valuable*), jarang (*rare*), sulit untuk ditiru (*hard to imitate*) dan kapabilitas pengelolaan seluruh sumber daya (*organization*)

Kata kunci : *resource-based view*, VRIO model, *Porter's Five Forces*, *intangible asset*, kapabilitas

ABSTRACT

This study was conducted to determine how the implementation of resource-based view and VRIO models in the company United Tractors branch Samarinda. Components resource-based view which is the object of this study include the knowledge, resources (physical capital, human and organizational) and capabilities that the company's ability to exploit all resources so that gives the company a competitive advantage.

In this study used triangulation techniques in data collection by using interview techniques , documentation and observation. The goal is to find the suitability of the data in the field with the same source. The analysis is the analysis of external and internal, for external analysis using Porter 's Five Forces and internal use of resource-based view and VRIO (valuable,rare, hard to imitate and organizational). During the study, the author found that the assets or resources and the key for companies is human resources based on competencies, knowledge and skills. Everything is an intangible asset whose distribution is heterogeneous and immobile so can not be moved and copied by competitors.

After collecting and analyzing data,it was found that good management of resources can provide more value for the company. United Tractors has a pattern of human resource development are integrated and always evaluated each semester. Human resource development is always done because employees are the company's assets that contribute most to the company. Each component of the resource-based view which is owned by United Tractors show that everything has four main attributes of VRIO which gives the valuable, rare, difficult to replicate and the capability of the management of all resources (organization).

Keyword : resource-based view, VRIO model, Porter's Five Forces, intangible asset, capability

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan kepada Bapa di Sorga, karena berkat kasih karunia dan kesempatan yang diberikan penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selama proses penyelesaian tesis penulis mendapatkan banyak pengalaman, pengetahuan maupun kesulitan tetapi berkat bantuan orang – orang yang berada di sekitar penulis maka skripsi ini dapat diselesaikan. Tesis ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pembaca baik dari kalangan akademisi maupun praktisi mengenai bagaimana implementasi *resource-based view* dan VRIO model dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan:

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Drs. E. Kusumadmo, Ph. D selaku dosen pembimbing yang bersedia menjadi pembimbing saya dalam menyelesaikan tesis ini. Berbagai arahan dan masukan dari bapak sangat membantu dalam pembuatan laporan ini. Mohon maaf jika selama ini saya lalai dalam mengumpulkan revisi serta terima kasih saya yang sebesar - besarnya atas waktu dan kesabaran bapak dalam mendampingi saya.
2. Bapak Drs. Budi Suprpto, M.B.A., Ph. D dosen penguji 1 saya yang telah memberi masukan atas seluruh hasil kerja saya dalam tesis ini. Pertanyaan dan saran yang telah diberikan sangat membantu memoles tesis ini menjadi lebih baik dan berguna.
3. Ibu Th. Agung Harsiwi, S.E., M.Si selaku dosen penguji 2 saya yang telah mengkritisi tugas akhir saya serta masukan selama seminar membuat saya tidak berpuas diri dan bersemangat melakukan revisi.

4. Kedua orangtua saya yang selalu bersemangat dan menjadikan saya sebagai harapan keluarga. Atas motivasi dan dukungan serta cintanya yang besar kepada saya membuat saya selalu bersemangat dan lebih menghargai diri saya sendiri serta seluruh proses belajar yang saya jalani.
5. Pihak PT. United Tractors Samarinda yang telah banyak membantu saya dalam penelitian ini. Ungkapan ini saya sampaikan khususnya kepada kepala cabang, bapak Abun Jufar Jaya dan semua kepala departemen, bapak Rimba Kusumadilaga, bapak Arif Wicaksono, bapak Ari Wibowo, bapak Akhmad Iqbal dan bapak Mikael Tangkuman serta semua karyawan dari seluruh departemen kantor UT Samarinda.
6. Semua pihak yang telah membantu saya dalam pembuatan tesis ini. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala dukungan dan doa sehingga tugas akhir ini bisa selesai.

Yogyakarta, 8 April 2016

Francisca Hanna Febrianti

Halaman Persembahan

Shoot for the moon. Even if you miss, you'll land among stars.

~ Les Brown ~

Tesis ini dipersembahkan kepada Tuhan dan semua orang berharga di sepanjang perjalanan hidup saya :

1. Kedua orangtua yang sangat saya sayangi papa Cornelius Sri Purwanto yang mengasahi dan banyak memberikan motivasi selama saya menempuh pendidikan serta selalu mendukung setiap keputusan putrinya selama itu baik dan dapat membahagiakan saya. Mama Yustina Dure yang dengan penuh kesabaran mencurahkan perhatian dan cintanya kepada saya tanpa kenal lelah, seluruh perjuangan dan pengorbanan besar yang mama lakukan telah menghantarkan saya menyelesaikan pendidikan saya. Semangat, doa dan kasih sayang telah diberikan kepada saya seumur hidup saya telah menjadikan saya lebih dewasa dan selalu berjuang meraih mimpi.
2. Seluruh keluarga besar saya yang berada di Kalimantan dan Jawa terutama untuk seluruh om dan tante, para sepupu dan khususnya om Esen yang telah memberikan saya perhatian selama saya kuliah. Nenek dan kakek dari mama dan papa yang kini berada di surga, Veronica Ngiring dan Veronica Jainem semoga berbahagia selalu bersama Bapa. Terima kasih karena telah membesarkan kedua orangtua saya sehingga menjadi orangtua terhebat di dunia bagi saya.
3. Ce Meing, tetangga sekaligus sahabat saya selama ini yang sudah mengenalkan saya pada grup Friends tercinta sekaligus mengajarkan

saya untuk rajin berolahraga. Terima kasih pada para suhu, koko dan cece semua.

4. Sahabat-tercinta saya yang sudah bertahun-tahun mendampingi hidup saya, Ruben Misael, Carolina Nopitri dan Christian Natalis beserta keluarga yang telah mendukung dan memberikan motivasi kepada saya.
5. Sahabat-sahabat seperjuangan yang sangat saya kasihi dan cintai Ingan Surang serta Romo Antonius Eko Yuliantoro, Claudia Yuni, Paulus, teman doa saya, Gregorius Michael Airlangga dan seluruh teman-teman seangkatan saya.
6. Sahabat di kos dan kuliah saya Maya Melania dan adik kos manja, cantik dan sangat saya sayangi Putu Andika Indah, terima kasih atas segala dukungan dan hari-hari menyenangkan selama ini kuliah di Yogyakarta.

Yogyakarta, 21 April 2016



Francisca Hanna Febrianti

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Dosen Pembimbing	ii
Halaman Pengesahan Tim Penguji	iii
Halaman Pernyataan	iv
Intisari	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Halaman Persembahan	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Ruang Lingkup Penelitian	4
D. Tujuan Penelitian	5

E. Manfaat Penelitian	5
F. Sistematika Penulisan	6

BAB II LANDASAN TEORI

A. Penelitian-Penelitian Terdahulu	7
B. Landasan Teori	11
1. Strategi	11
2. Manajemen Strategi	14
3. Tingkatan Strategi	16
4. Analisis Lima Kekuatan Porter (<i>Porter's Five Forces Analysis</i>)	17
5. <i>Resource-Based View</i>	21
6. VRIO Model	28
C. Kerangka Konsep	29

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian	32
B. Jenis Penelitian	32
C. Obyek Penelitian	33
D. Teknik Pengumpulan Data	34
E. Jenis Data	35

F. Tahap-Tahap Penelitian	35
1. Tahap Pengumpulan Data	35
2. Tahap Analisis Data	36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

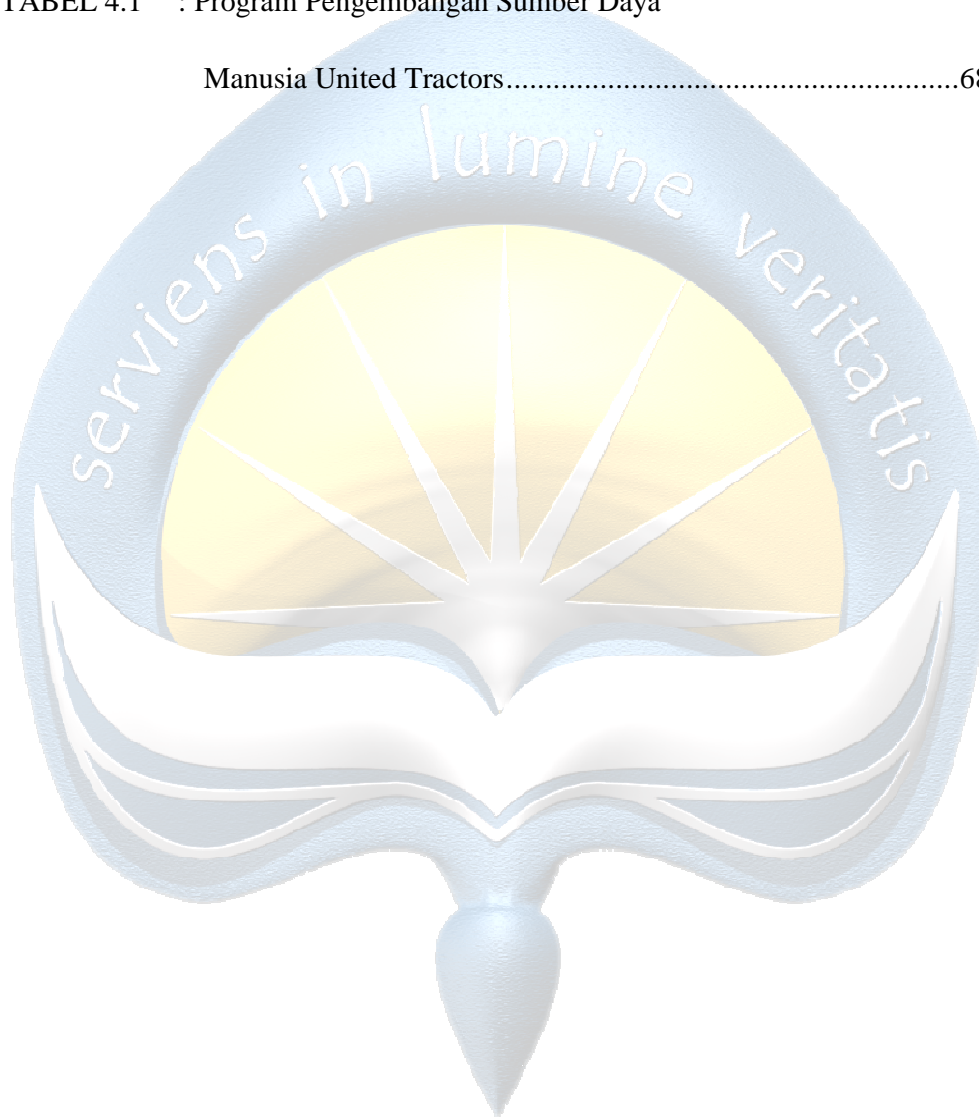
A. Gambaran Umum	44
Perusahaan	
1. Sejarah	44
2. Logo, Visi dan Misi	50
3. Struktur Bidang Usaha, Hubungan Perseroan	
dengan Anak Perusahaan	51
dan Perusahaan Asosiasi	
4. Bagan Organisasi	52
United Tractors Cabang Samarinda	
5. PT. United Tractors	55
Samarinda Coverage	
B. Pembahasan	56
1. Analisa Eksternal	56
2. Analisa Internal	61

BAB V KESIMPULAN,IMPLIKASI PENELITIAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	86
B. Implikasi Penelitian	87
1. Implikasi Teoritis	87
2. Implikasi Praktis	90
C. Keterbatasan Penelitian	91
D. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 2.1 : Komponen <i>Resource-Based View</i> Dalam Penelitian	31
TABEL 4.1 : Program Pengembangan Sumber Daya Manusia United Tractors.....	68



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 2.1 : Porter's Five Forces Analysis.....	18
GAMBAR 2.2 : Bagan (Frame) Resource-based view	25
GAMBAR 2.3 : Bagan VRIO Model.....	28
GAMBAR 3.1 : Gambaran Penelitian.....	37
GAMBAR 3.2 : Porter's Five Forces Analysis.....	37
GAMBAR 3.3 : Bagan <i>Resource-based view</i>	39
GAMBAR 3.4 : VRIO Model Framework.....	41
GAMBAR 4.1 : Logo United Tractors.....	50
GAMBAR 4.2 : Struktur Bidang Usaha PT. United Tractors	51
GAMBAR 4.3 : Area Samarinda Coverage.....	55
GAMBAR 4.4 : Grafik market share alat berat di Samarinda periode 2009-2015	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabel EFAS

Lampiran 2 Buku Perjanjian Kerja Bersama

Lampiran 3 Buku Golden Rules

Lampiran 4 Proses Bisnis dan *Specification Sheet*

Lampiran 5 Gambar Denah dan Foto Dokumentasi Modal Fisik

Lampiran 6 Contoh Blangko IDP

Lampiran 7 Dokumentasi Check In

Lampiran 8 PPM report dan *maintenance schedule chart*

Lampiran 9 Data Report Customer Feedback

Lampiran 10 UT GPS (*Guarantee Product Support*)

Lampiran 11 Form Environmental Scanning

Lampiran 12 Transkrip Wawancara

